

INDICE



GUIA PARA MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

1.	Función de la visión y declaración de la misión	1-1
2.	Planificación	2-1
3.	Gobierno y administración del personal	3-1
4.	Suministro de supervisión de proyectos	4-1
5.	Apoyo financiero y de recursos	5-1
6.	Miembros de la Junta Directiva eficaces	6-1
	Funciones de los miembros de la Junta Directiva	6-1
	Responsabilidad de los miembros de la Junta Directiva	6-4
	Normas de conducta y consideraciones éticas para los miembros de la Junta Directiva	6-7

GUIA PARA MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DESCRIPCION GENERAL DE LAS FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA



¿Cuáles deberían ser nuestras funciones en cuanto al logro de nuestra misión?

- C Definir una misión**
- C Planificar**
- C Regir la administración del personal**
- C Suministrar la supervisión de los proyectos**

1. FUNCION DE LA VISION Y DECLARACION DE LA MISION



¿Cómo se relacionan la “visión” y la “misión” con los objetivos?

Respuesta corta

Los objetivos son lo que usted espera lograr como resultado de sus esfuerzos. Una visión es una imagen de cómo sería su situación una vez logrados sus objetivos. Una misión es una declaración de finalidad que conecta su filosofía, actividades principales y objetivos.

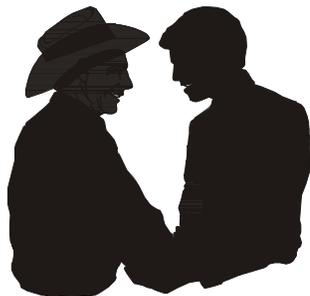
Una declaración de visión, o sencillamente describir cómo sería el estado deseado, es un buen punto de partida para aunar las distintas expectativas y perspectivas. Una visión es concreta y puede describirse en pocas palabras o frases cortas, lo cual permite que todos participen en la formación de la visión sin importar cuáles sean sus aptitudes verbales. Una vez que se ha llegado a un acuerdo sobre cómo se vería el estado deseado, la junta directiva puede examinar su finalidad y estrategia general para lograr sus objetivos. Este análisis, resumido, puede ser la declaración de misión de la junta directiva. Las declaraciones de misión mantienen a la junta concentrada en sus objetivos y estrategias y en por qué éstos son importantes. Las declaraciones de misión son también útiles para orientar a nuevos miembros o informar a personas ajenas a la empresa sobre la finalidad y los planes de la junta directiva.

Respuesta larga

Es común que las juntas directivas formales adopten declaraciones de misión que sirven como declaraciones formales de la estrategia básica, finalidad u objetivos de la junta. Las declaraciones de misión contribuyen a promocionar la junta directiva, la conciencia de la comunidad y la identidad de la junta directiva. El desafío de las declaraciones de misión es que normalmente se las utiliza para resumir una gama de actividades y resultados, y filosofía o conceptos en una declaración breve. Las declaraciones de misión tienden a ser un resumen de toda la información importante que la junta directiva comunitaria desea comunicar. Esto se traduce en declaraciones de misión que constan de términos amplios y abstractos que no abordan los puntos específicos del proyecto.

Lo que mantiene enfocada a la junta directiva es la visión de la misma, no la declaración de la misión. Las juntas directivas que omiten el ejercicio de visión y pasan directamente a la planificación de su trabajo, la resolución de problemas o la formulación de declaraciones de misión tendrán conflictos más adelante cuando se den cuenta de que cada uno tiene expectativas o visiones divergentes. Pasar a examinar soluciones al problema primero es tentador ya que todos tienen la ilusión de que ven el problema (estado actual) y el objetivo (estado ideal) del mismo modo. Esto nunca es así en un grupo de más de dos personas. Un ejercicio de visión revelará diferencias entre los miembros de la junta directiva y permitirá que ésta ajuste sus respectivos puntos de vista para llegar a una visión compartida. Esto, a su vez, disminuye en gran medida los conflictos relacionados con los métodos, las actividades y el control de los recursos. Siempre que se emiten juicios, la junta directiva sencillamente pregunta, “En qué se relaciona esto con nuestra visión?”.

2. PLANIFICACION



“¿Qué es la planificación estratégica y cómo la logramos?”

Respuesta corta

La planificación estratégica es una planificación a largo plazo cuyo fin es la misión y los objetivos de la junta directiva. Por lo general, la planificación estratégica se ocupa de las decisiones que tienen un gran impacto y son difíciles de revertir. Para planificar estratégicamente, primero determine la causa del problema y luego las intervenciones que lo corregirán. Esto implica investigar las opciones posibles y seleccionar las que se ajusten a la filosofía y misión de la junta directiva.

Respuesta larga

La planificación comienza con la visión que representa el estado ideal. La visión es la planificación o situación “deseada”—cómo se verán las cosas cuando se ponga en práctica el plan estratégico. Este es el proceso por el cual se logran objetivos provisionales que conducen a los objetivos declarados en la misión. Los objetivos se definen aquí como hitos de rendimiento con calendarios y horarios.

“¿Cuál es la diferencia entre la planificación a corto y a largo plazo?” La planificación realizada en torno a un objetivo se denomina “táctica” o a corto plazo.

La planificación táctica es más estrecha en su alcance que la planificación estratégica, pero ambos son términos relativos del mismo modo que lo son la planificación a largo y a corto plazo. Un ejemplo de planificación estratégica es cuando la junta directiva comunitaria decide su estrategia básica para lograr su misión. La formulación de la declaración de misión y la aclaración de los objetivos forman parte de un proceso de planificación estratégica. Si bien la planificación táctica puede caer en manos del personal de proyectos o de contratistas, la planificación estratégica siempre compete al liderazgo de la junta directiva o del órgano rector y nunca se delega a agentes que no pertenezcan a la junta directiva.

La planificación es un proceso que nunca se acaba ya que nadie tiene un control absoluto sobre las condiciones y factores que influyen sobre la forma en que se realiza el trabajo del proyecto. Tampoco tiene ningún planificador toda la información necesaria para formular un plan duradero. Un plan es una proyección hacia el futuro incierto con información incompleta. Por consiguiente, deben compararse los planes con lo que en realidad ocurrió y se los debe revisar cuando ya no satisfacen las necesidades de la junta directiva. Esto se aplica tanto a los planes tácticos como a los estratégicos.

La planificación estratégica es cuestión de:

- C Investigar posibles relaciones de causa y efecto del problema para establecer una declaración atinada del problema;
- C Establecer una intervención alrededor de la declaración del problema; y
- C Evaluar objetivos y el efecto general del proyecto en comparación con lo que habría ocurrido si no hubiera habido una intervención.

La información resultante de este examen de la puesta en práctica del plan resulta por lo general en revisiones del plan. Y así se sigue.

3. GOBIERNO DE LA JUNTA DIRECTIVA Y ADMINISTRACION DEL PERSONAL



¿Cuál es nuestra relación con el personal de la empresa?

Respuesta corta

Contrate y supervise a un administrador capaz. Su relación es con el jefe ejecutivo. Deje que su director ejecutivo contrate y supervise a todo el personal. La contratación y supervisión del personal es un trabajo de tiempo completo que los miembros de la junta directiva deben evitar.

Respuesta larga

La responsabilidad de la junta directiva es establecer los límites del trabajo del personal mediante sus normas y directivas al jefe ejecutivo. La mayoría de los expertos no recomiendan la supervisión y contratación directa del personal con excepción del director ejecutivo. Cuando la junta se involucra directamente con las decisiones de personal, esto puede resultar en el debilitamiento de la autoridad del director ejecutivo o del administrador en jefe. Cuando las juntas directivas se encargan de la dotación de personal o contratistas, generalmente lo hacen mediante su administrador en jefe y no directamente.

La mejor estrategia consiste en contratar primero a un administrador capaz que anteriormente haya tenido a su cargo proyectos similares en forma satisfactoria. El administrador puede hacer el resto del trabajo contratando personal adicional según se necesite.

4. SUPERVISION DE PROYECTOS



“¿Cómo aseguramos una misión exitosa?”

Respuesta corta

Asegurarse de que se logre la misión es cuestión en gran medida de recabar la información adecuada sobre el trabajo del proyecto para determinar si el trabajo se mantiene dentro del calendario establecido, si opera dentro de los límites del presupuesto y si produce o es probable que logre los objetivos de la junta directiva.

Respuesta larga

Muchas juntas directivas asumen la responsabilidad por la calidad y eficiencia de los proyectos comunitarios. Entre los ejemplos se incluyen los programas de capacitación en el empleo, los programas “Headstart”, los proyectos de embellecimiento u otros proyectos que proporcionan servicios o beneficios a la comunidad. Esta responsabilidad requiere que la junta directiva vigile el progreso del proyecto y determine si:

- C Se mantiene dentro del calendario estipulado;
- C Opera dentro de los límites del presupuesto; y
- C Produce o es probable que produzca los resultados deseados;
- C Los resultados deseados son pertinentes a la misión.

Sin información fiable y objetiva, la junta directiva no puede ejercer su responsabilidad de cumplir su misión.

Puede verse que tener un plan que proyecte marcos temporales, costos y resultados tiene una importancia crítica para este proceso. Si bien los planes cambian con frecuencia, ellos establecen las normas generales para el trabajo de la organización y el fundamento de la junta directiva para medir el éxito. Sin llegar primero a un acuerdo sobre el plan y los criterios para el éxito, las evaluaciones subsiguientes no tendrán criterios comunes.

Los presupuestos y los calendarios son los más fáciles de evaluar ya que los datos son objetivos y finitos, es decir, hay un límite en las formas en que puede expresarse el cumplimiento de las proyecciones del presupuesto y los calendarios. Se está por encima o por debajo del nivel planificado de gastos según lo expresan los porcentajes por categorías de costos.

Los resultados se expresan con frecuencia en términos que tienen muchas interpretaciones posibles, lo que hace que este aspecto de la calidad sea el más difícil de evaluar. Por ejemplo, los resultados de un programa de utilización de mentores para participantes en un programa de aprendizaje podrían ser una combinación de resultados objetivos y subjetivos —menos días de ausencia y más motivación en la clase. Los cambios en los días de ausencia se pueden determinar fácilmente; sin embargo, los cambios en los niveles de motivación constituyen una evaluación subjetiva por parte de maestros y mentores. Los niveles de comodidad de los evaluadores disminuyen cuando no parece haber una correlación positiva entre los resultados deseados. Por ejemplo, cuando el programa de utilización de mentores produce una mejor motivación pero más días de ausencia.

Si bien las complejidades de medir los beneficios pueden requerir la asistencia externa, una vez que se determinan las medidas, recabar la información en forma periódica es una cuestión de disciplina autoimpuesta. Muchas juntas directivas no efectúan informes periódicos o permiten que su personal o contratistas los efectúen en forma discontinua. A veces, los informes son vagos o confusos, contradictorios o de ninguna utilidad a los efectos de medir la calidad.

Los criterios para determinar si los informes proporcionan a la junta comunitaria información adecuada son:

- C Todos los miembros de la junta directiva deben entender los informes de la misma manera.
- C Los informes responden preguntas clave —¿Nos mantenemos dentro del calendario? ¿Coincidimos con las proyecciones de gastos? ¿Estamos logrando los objetivos deseados o las metas del programa? ¿En qué nos estamos alejando del plan?
- C La frecuencia de los informes permite a la junta directiva identificar las tendencias y realizar cambios para mejorar el plan original.

5. APOYO FINANCIERO Y DE RECURSOS



“¿Cómo recaudamos dinero y aseguramos otros recursos?”

Respuesta corta

Planee y aproveche los recursos comunitarios primero. Es allí donde usted tiene la mayor influencia y donde se halla la mayor parte del dinero. Las fundaciones y los organismos federales son otras fuentes de dinero si usted puede presentar una solicitud competitiva y bien redactada y su problema coincide con la solución ofrecida.

Respuesta larga

La mayor parte del dinero y los recursos disponibles para solventar los proyectos de la comunidad se halla dentro de la comunidad. Las fuerzas externas de financiación en forma de subvenciones federales y de fundaciones son comunes pero no son tan accesibles debido a la competencia de numerosas otras juntas directivas. En proporción, estos fondos no son tampoco tan abundantes. La relación de solicitudes de subvenciones con la financiación disponible hace que la obtención de subvenciones externas sea sumamente competitiva, aun después de haber hallado una fuente para la cual se reúnen las condiciones exigidas.

Por ejemplo, las subvenciones y subsidios del Gobierno federal a las escuelas públicas representan sólo el 10 por ciento de la financiación total a las escuelas¹, proviniendo el resto de los impuestos estatales y locales. Es más factible que se puedan obtener los recursos necesarios de fuentes locales donde al menos no debe competir con las juntas directivas de otros estados.

Se argumenta constantemente que la obtención de dinero y otros recursos puede lograrse examinando las eficiencias en cómo se gasta el dinero local. Esta estrategia implica una mayor conexión con los recursos locales mediante sociedades en las cuales la junta aplica una estrategia de cambio de agente a fin de lograr su visión en vez de trabajar independientemente con recursos financieros que controlan.

Es inevitable tener que recaudar fondos aunque más no sea para cumplir las obligaciones financieras que no son costos deducibles bajo las subvenciones federales o de fundaciones. Existen varios métodos para recaudar dinero consagrados por la tradición. Téngase en cuenta que la mayoría de los estados exigen que las juntas directivas obtengan un permiso para solicitar fondos aun cuando ya sean una entidad sin fines de lucro certificada por el Servicio de Impuestos Internos (IRS).

- C Solicitud de subvenciones. Esto implica investigar las fuentes de subvenciones, a veces reunir las condiciones exigidas para solicitarlas y luego completar los formularios de solicitud. Muchas veces se emplean redactores profesionales de subvenciones para tener una ventaja competitiva.
- C Pedidos telefónicos y por correo. Una lista de direcciones o de teléfonos se compra o confecciona. Las campañas de correo directo implican redactar una carta o folleto ingenioso, adjuntar un sobre con la dirección del remitente y llenar sobres. Los pedidos telefónicos por lo general requieren voluntarios que operen los teléfonos, seguido por materiales enviados por correo para obtener “compromisos de donaciones”.
- C Eventos para recaudación de fondos. Estos cubren toda la gama desde bailes de disfraces hasta ventas de pasteles horneados. Los productos o servicios se proporcionan a un costo que permite que la junta directiva recaude más dinero del que gasta. Artículos donados para una rifa, subastas de “esclavos”, espectáculos y comidas caseras son estratagemas comunes para recaudar dinero para beneficencia. (Los participantes en estos eventos no pueden deducir sus compras de los impuestos ya que recibieron un beneficio.)

¹ Washington Post

- C Reclutamiento de patrocinadores o auspiciantes. A veces puede convencerse a grandes empresas de respaldar un proyecto comunitario proporcionando dinero u otros servicios. Los patrocinadores empresariales a veces hacen esto con fines de relaciones públicas o sencillamente porque se benefician en alguna medida con el proyecto.

Recuerde que la recaudación de fondos tiene muchas consecuencias legales y de organización.

6. MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA EFICACES

Una junta directiva eficaz es cuestión de una estrategia deliberada, no de la buena fortuna. Al incorporar participantes *comunitarios*, brindándoles el conocimiento y las técnicas que necesitan para funcionar eficazmente y al crear un sistema de sustitución de miembros según sea necesario, las juntas comunitarias organizadas aseguran un buen nivel de continuidad y eficacia.

FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA



¿Cuáles son las funciones apropiadas de los miembros de la junta directiva y cuáles deberían ser las tareas del personal?

Respuesta corta

Los miembros de la junta directiva deben emprender personalmente las tareas que se referencian en el acta constitutiva de la empresa y tomar todas las decisiones que afectan cómo la junta realiza su trabajo. Además, la mayoría de los expertos cree que sólo los miembros de la junta directiva pueden establecer las normas de la organización. Estos miembros pueden debilitar la organización asumiendo funciones que exceden su autoridad, conocimientos especializados o el tiempo a su disposición para cumplirlas como es debido. El ejemplo más común de miembros de una junta directiva que cumplen funciones que no deberían cumplir es cuando asumen tareas de personal o dirigen las tareas de personal

Respuesta larga

Hay ciertas funciones de todos los miembros de una junta directiva que son tan fundamentales que trascienden el tipo de empresa sin fines de lucro, función de la junta directiva u otras diferencias entre las empresas sin fines de lucro. Los expertos referencian constantemente estas funciones en los libros de texto, por ej., Oleck y Stewart, Nonprofit Corporations, Organizations, & Associations y Directors of the Board Manual de los Programas de Oportunidades de la Asociación de Trabajadores Agrícolas.

Funciones que no son transferibles

En la lista siguiente se presentan funciones comunes a todas las juntas directivas que no pueden delegarse al personal, los contratistas o personas que no sean miembros de la junta directiva. Ellas son de dominio exclusivo de los miembros de la junta.

- C Determinar la misión de la organización.
- C Determinar el estatuto de la junta directiva.
- C Contratar, despedir o disciplinar al director ejecutivo.
- C Servir como tribunal de apelaciones para los reclamos contra la organización o cualquiera de sus empleados, contratistas o agentes.
- C Salvaguardar los recursos y activos de la organización.
- C Mantener la integridad de la organización.
- C Designar miembros de la junta directiva, directores y comisiones.
- C Disolver la junta directiva.
- C Establecer un plan estratégico para lograr la misión.
- C Evaluar su propio desempeño y efectuar las correcciones que sean necesarias.
- C Determinar que los programas y las actividades de la organización coincidan con su misión.
- C Disciplinar a sus miembros.

Existen otras funciones que, aunque el personal pueda cumplirlas, siguen siendo la responsabilidad de la junta directiva.

La junta directiva debe tomar todas las decisiones y aceptar toda la responsabilidad por lo siguiente:

- C Asegurar que se disponga de recursos adecuados para cumplir la misión. Mejorar la imagen pública de la organización.
- C Establecer normas que guíen los sistemas operativos de la organización.
- C Administrar eficazmente los recursos.
- C Celebrar contratos.

Funciones que se recomienda que no asuman los miembros de la junta directiva

Mantener el equilibrio adecuado entre el poder de la junta directiva y el poder delegado al personal es el desafío más difícil de toda junta directiva.

La mayoría de los expertos recomiendan que las juntas directivas no se encarguen de la supervisión y contratación directa del personal con excepción del director ejecutivo o del administrador en jefe. Cuando los miembros de la junta directiva toman parte directamente en las decisiones del personal en relación con otros miembros del personal, esto puede traer aparejada la disminución de la autoridad del director ejecutivo/administrador en jefe. La junta directiva debe contratar y supervisar a un administrador capaz y permitir que el administrador contrate y supervise a todo el personal que trabaje para la organización.

RESPONSABILIDAD DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA



¿Cuándo es responsable legalmente la sociedad anónima y cuándo lo es el miembro de la junta directiva?

Respuesta corta

Una sociedad anónima es una entidad legal y asume responsabilidad por las medidas tomadas por su junta directiva y personal, lo cual es un motivo principal para constituirse en sociedad. Las deudas contraídas por la sociedad anónima no se transfieren por lo general a los miembros individuales de la junta directiva, ni tampoco las acciones legales tales como juicios. La condición que debe existir para proteger a los miembros de la junta directiva es la siguiente. Los miembros de la junta directiva deben haber cumplido sus funciones con el debido esmero. Dicho de otro modo, la junta directiva debe haber actuado en forma responsable para llevar a cabo sus responsabilidades fiduciarias y de supervisión. Los miembros de la junta directiva, los directores y el personal ejecutivo tienen a su cargo la toma de decisiones de la empresa y por lo tanto son responsables ante las leyes civiles por sus acciones. Las leyes que rigen dichas acciones son leyes estatales, lo cual significa que éstas varían en cierto grado de un estado a otro.

Respuesta larga

Las pautas siguientes son indicadores fiables de cómo se define en la mayoría de los casos la responsabilidad personal y empresarial y pueden ser el punto de partida para conversaciones con un abogado en su estado si usted desea confirmar consideraciones en materia de responsabilidad para su junta directiva de una organización sin fines de lucro en particular.

Condiciones que determinan cuándo son responsables los miembros de la junta directiva

C Se debe informar a los miembros de la junta directiva sobre los asuntos de la sociedad anónima

Como mínimo, los miembros de la junta directiva deben asistir a las reuniones periódicamente, estar informados sobre los asuntos y finanzas de la sociedad anónima y emitir un juicio independiente sobre la exactitud y el carácter razonable de dicha información. Por decirlo de otro modo, los miembros de la junta directiva deben hacer uso de su sentido común y diligencia.

C Los miembros de la junta directiva siempre deben actuar en beneficio de la sociedad anónima

Esto significa que los miembros de la junta directiva no pueden tener ningún conflicto de intereses, ni seguir agendas personales o descuidar los intereses de la sociedad anónima por ningún motivo.

Procedimientos que aseguran que los miembros de la junta directiva estén protegidos

Las declaraciones anteriores tienen consecuencias en cuanto a la forma de organización de la junta directiva para llevar a cabo sus operaciones y la forma en que la sociedad anónima está estructurada para asegurar su integridad. El modo en que los miembros de la junta directiva desempeñan sus tareas puede protegerlos contra la responsabilidad legal.

Frecuencia de las asambleas—Las juntas directivas deben reunirse con la frecuencia suficiente para examinar la información, verificar el progreso del proyecto y realizar las operaciones relacionadas con su misión. Para 402 beneficiarios de subvenciones, esto estaría determinado por la frecuencia de los informes a DOL, cuando se producen hitos para medir el progreso del proyecto y cuánto trabajo implica mantener a los miembros de la junta directiva activos y productivos.

Registros de la junta directiva—Las actas de las asambleas, incluidas las reuniones de los comités, los cambios en el estatuto, la correspondencia y los

registros de otras medidas oficiales de la junta directiva son esenciales para que se considere que los miembros de la junta directiva cumplen con las condiciones que los protegen contra la responsabilidad legal. La junta directiva debe mantener registros suficientes que demuestren que sus miembros han cumplido sus funciones con el debido esmero.

Información suministrada a la junta directiva—La junta directiva debe establecer un método para mantenerse informada. Si los miembros de la junta no solicitan información, se los podrá responsabilizar por actos ilícitos que se cometan sin su conocimiento.

Políticas para conflictos de interés—La junta directiva debe establecer una política que controle y medie los conflictos de interés. La falta de dicha política expone a los miembros de la junta directiva a cuestiones de responsabilidad legal si se producen conflictos de interés y los fondos son posteriormente malversados.

Capacitación de la junta directiva—La junta directiva debe demostrar que sus miembros recibieron una capacitación adecuada sobre sus funciones y responsabilidades.

En cuanto a la forma de organización de la sociedad anónima, los miembros de la junta directiva están protegidos contra la responsabilidad legal cuando la organización tiene:

Sistemas de contabilidad financieros—La junta directiva debe haber demostrado que adoptó suficientes sistemas de contabilidad financieros para proteger a sus fondos y activos contra la malversación en circunstancias normales. Una interpretación de “circunstancias normales” es que el sistema contable cumpla con los Principios Contables Generalmente Aceptados (GAAP por sus siglas en inglés) o los requisitos especificados por quienes otorgan las subvenciones.

Procedimientos de selección del personal clave—La junta directiva debe demostrar que sus procedimientos para seleccionar personal cumplieron con las leyes antidiscriminatorias y su propio estatuto, y que el personal clave reunía los requisitos exigidos para sus respectivos cargos. Emplear a un contador que tiene antecedentes penales por malversación de fondos y que luego malgasta el dinero

a su cargo resultará en que los miembros de la junta directiva sean responsables legalmente si no hubieran tomado la precaución de verificar las referencias de empleos anteriores de dicho contador.

Métodos para asegurar que se cumplan las leyes que rigen la operación de la sociedad anónima—La junta directiva debe demostrar que tiene un método para determinar si se están cumpliendo las leyes pertinentes.

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA



¿Tienen los miembros de la junta directiva normas de conducta especiales que deben observar?

Respuesta corta

Como administradores de subvenciones federales, los miembros de la junta directiva asumen la responsabilidad de fondos públicos y deben comportarse de un modo que asegure la confianza del público.

Respuesta larga

Cuando una persona acepta la responsabilidad de desempeñarse como miembro de una junta directiva de una sociedad anónima, ésta se compromete también a observar una norma de conducta que se ha definido claramente en varias leyes estatales y federales, el acta constitutiva de la sociedad anónima, el estatuto y las normas. Si bien estas normas de conducta se expresan en formas diferentes, éstas describen una conducta que refleja integridad y compromiso con la misión de la sociedad anónima. La siguiente es una lista de reglas generales que abordan las consideraciones éticas más comunes para los miembros de la junta directiva.

6-8

Los miembros de la junta directiva no deben obstaculizar deliberadamente la

misión de la sociedad anónima.

Como mínimo, los miembros de la junta directiva deben comprender la misión y aceptar la responsabilidad compartida de cumplirla. Eludir el trabajo necesario para la misión o debilitar la eficacia de la junta directiva no asistiendo a asambleas, no preparándose para las mismas o asistiendo pero no participando son formas en que los miembros de la junta directiva obstaculizan la misión de la sociedad anónima.

Los miembros de la junta directiva no deben tener ningún conflicto de interés.

Los miembros de la junta directiva de compañías sin fines de lucro no deben aceptar favores o remuneración más allá de los reembolsos por desembolsos varios relacionados con su trabajo en la junta directiva. No pueden utilizar su autoridad y privilegios como miembros de la junta directiva para beneficiarse ellos, sus parientes o amigos.

Debido a que los miembros de la junta directiva determinan las políticas en materia de sueldos y personal de los empleados de la sociedad anónima, ningún empleado debe ser también miembro de la junta directiva.

Los miembros de la junta directiva deben evitar todo trato comercial con las sociedades anónimas en las que se desempeñen como miembros de sus juntas directivas.

No deben tomar préstamos de dinero de la sociedad anónima.

Si se desempeñan en otras juntas directivas o como empleados de organizaciones que tengan tratos comerciales con la junta directiva, deberán excusarse de participar en toda deliberación o votos relacionados con las otras organizaciones.

Los miembros de la junta directiva no deben falsear su autoridad

Los miembros individuales de la junta directiva no pueden hablar en nombre de la junta salvo en los casos en que la misma les instruya hacerlo. De lo contrario, los miembros individuales deben observar su estatuto y actuar en consonancia con su autoridad.

Los miembros de la junta directiva no deben utilizar coerción, amenazas o abusos para influir sobre las decisiones de la junta.

En el transcurso de las asambleas, los miembros de la junta directiva no deben actuar de un modo abusivo hacia otros miembros a fin de controlar la conducta del grupo. Las peleas a los gritos, el lenguaje abusivo, la descortesía y los ataques de histeria son causal de despido de la junta directiva.

Los miembros de la junta directiva no deben violar las condiciones y términos según los cuales se recibieron los fondos.

Los miembros de la junta directiva tienen responsabilidades fiduciarias que exigen que el dinero que se les otorga se gaste de conformidad con las condiciones impuestas al dinero.

CAPACITACION DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA



“Por qué es tan importante la capacitación para los miembros de la

Respuesta corta

La capacitación, no importa cómo se la lleve a cabo, es el medio por el cual los miembros de la junta directiva adquieren las destrezas y el conocimiento necesarios para formular estrategias atinadas, trabajar bien juntos y liderar un esfuerzo comunitario.

Respuesta larga

La capacitación es el método principal:

- C Para que los miembros que se incorporen a la junta directiva después de que se desarrolló la visión se interioricen sobre la misma.

6-10

- C Para generar técnicas de liderazgo que permitan a los miembros de la junta

directiva desempeñarse como agentes de cambio o catalizadores de cambio en la comunidad.

- C Establecer equipos eficaces entre los miembros para que puedan combinar sus recursos a fin de incrementar el poder de la junta directiva.
- C Transmitir la información técnica para que los miembros puedan
- C tomar decisiones fundamentadas e inteligentes sobre las estrategias.
- C Crear buenas técnicas de comunicación y organización comunitaria para que los miembros de la junta directiva puedan influir sobre otras personas para que apoyen su causa.

Cuando se pueden lograr los objetivos de capacitación transmitiendo información, los miembros de más antigüedad de la junta directiva pueden ser eficaces ya sea informalmente o mediante presentaciones estructuradas. Sin embargo, cuando se aprenden nuevas técnicas, por ej., capacitación de liderazgo, trabajo en equipo y técnicas de comunicación, por lo general se necesitan especialistas calificados. Esto no quiere decir que la capacitación sea inaccesible. Muchas organizaciones de servicio, entidades públicas y asociaciones profesionales ofrecen capacitación gratuita o a bajo costo para las organizaciones comunitarias. Las universidades estatales y del gobierno locales son también recursos valiosos para las juntas comunitarias que necesitan capacitación en técnicas generales.

* * * *